

Indah Purnamasari : Analisis Proses Manajemen Sumber Daya Manusia di Rumah Sakit Stella Maris

---

## ANALISIS PROSES MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI RUMAH SAKIT STELLA MARIS MAKASSAR

### *Analysis of Human Resource Management Process in Stella Maris Hospital Makassar*

**Indah Purnamasari, Irwandy Kapalawi**

Bagian Manajemen Rumah Sakit Fakultas Kesehatan Masyarakat Unhas

(indah\_purnamasari46@yahoo.com)

#### ABSTRAK

Proses Manajemen SDM di Rumah Sakit Stella Maris Makassar terdiri dari perencanaan SDM, seleksi tenaga, pelatihan dan pengembangan, dan penilaian kinerja. Proses Manajemen SDM sangat memengaruhi pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Penelitian ini bertujuan menganalisis proses manajemen SDM di RS Stella Maris Makassar. Penelitian ini menggunakan rancangan deskriptif dengan pendekatan kualitatif melalui teknik *indepth interview*. Informan dalam penelitian ini berjumlah lima orang, yaitu kepala bagian sumber daya manusia, diklat, administrasi personalia, pengembangan dan pelayanan medik, dan kepala bidang pelayanan medik. Data dianalisis dengan menggunakan analisis tematik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proses manajemen SDM di RS Stella Maris melakukan perencanaan tenaga apabila ada permintaan kebutuhan dari setiap bagian. Pada tahap perencanaan lebih fokus pada tenaga medis karena sangat berperan penting dalam proses pelayanan. Tahap seleksi melalui 3 tahap seleksi, yakni seleksi administrasi, tes psikologi, tes kemampuan berdasarkan bidang masing-masing. Dalam pelatihan internal sering ditemukan kendala masalah anggaran atau dana yang harus disediakan oleh pihak RS. Pada penilaian hasil kinerja tenaga tersebut didokumentasikan dan dibahas dalam pertemuan evaluasi kinerja dan dalam proses penilaian kinerja menggunakan instrumen DP3.

**Kata kunci :** Manajemen SDM , perencanaan, proses

#### ABSTRACT

*Human resource management process in Stella Maris Hospital Makassar is composed of human resources planning, selection, training and development, and performance assessment. Human resource management process greatly affects service provided to the community. This research aims to analyze the process of human resource management in Stella Maris Hospital. This research used the descriptive study design with a qualitative approach through indepth interviews. There were five respondents in this study, head of human resources, education and training, personnel administration, medical development and service, and medical service. The collected data were analyzed using thematic analysis. The results of this study show that the human resource management in Stella Maris Hospital conducted human resources planning if there was demand for workers from each department. The planning stage focused more on medical personnel because they have a big role in the service process. In the selection process, there are three stages of selection which are administration, psychology test, and ability test based on their respective fields. In the internal training, problems of the budget or funds that must be provided by the hospital often occurred. The results of the employee performance assessment were documented and discussed in a meeting for performance evaluation. The assessment process was conducted using the employee performance assessment form.*

**Keywords :** Human resources management, planning, process

## PENDAHULUAN

Rumah sakit adalah organisasi unik, karena berbau antara padat teknologi, padat karya dan padat modal, sehingga pengelolaan rumah sakit menjadi disiplin ilmu tersendiri yang menghasilkan dua hal sekaligus, yaitu teknologi dan perilaku manusia di dalam organisasi.<sup>1</sup> Sejalan dengan hal tersebut, dalam undang-undang no. 36 tahun 2009 tentang kesehatan dalam pasal 33 ayat 1 disebutkan bahwa setiap pimpinan penyelenggara pelayanan kesehatan masyarakat harus memiliki kompetensi manajemen kesehatan yang dibutuhkan. Hal tersebut diperkuat oleh pasal 34 ayat 1 yang menekankan pentingnya kompetensi individual berkaitan dengan tugas yang diembannya.<sup>2</sup>

Sumber daya yang penting dalam manajemen adalah sumber daya manusia. Pentingnya sumber daya manusia ini perlu disadari oleh semua tingkatan manajemen karena majunya teknologi saat ini, faktor manusia tetap memegang peranan penting bagi keberhasilan suatu organisasi.<sup>3</sup> Ketika mengelola manusia, maka harus memperhatikan praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang penting, yaitu analisis dan desain pekerjaan, menentukan perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, penilaian kinerja, hubungan karyawan.<sup>4</sup>

Data yang diperoleh menunjukkan bahwa jumlah pegawai Rumah Sakit Stella Maris berjumlah 568. Menurut Peraturan Menteri Kesehatan No. 340/MENKES/PER/III/2010, pasal 11 menyatakan bahwa rumah sakit tipe B pada pelayanan medik dasar minimal harus ada 12 orang dokter umum dan 3 orang dokter gigi sebagai tenaga tetap.<sup>5</sup> Berdasarkan data yang diperoleh dari RS Stella Maris dengan perbandingan tingkat kesesuaian SDM RS Stella Maris dengan Permenkes No. 340/MENKES/PER/III/2010, belum memenuhi standar yang ditetapkan.<sup>5</sup>

Ketidaksesuaiannya dengan standar Permenkes No. 340/MENKES/PER/III/2010 tenaga dokter umum yang ada di RS Stella Maris sebanyak 8 orang sebagai tenaga tetap, jika dibandingkan dengan Permenkes nomor 340 tahun 2010 tentang klasifikasi rumah sakit berdasarkan jumlah dokter umum sebanyak 12 orang tenaga

tetap.<sup>5</sup> Demikian pula dengan dokter gigi yang tersedia di RS Stella Maris sebanyak 1 orang tenaga tetap sedangkan pada Permenkes nomor 340 sebanyak 3 orang tenaga tetap. Berdasarkan hal tersebut, diketahui bahwa gambaran pengelolaan SDM di RS Stella Maris Makassar menghasilkan dampak jumlah dan kualifikasi SDM yang belum sesuai dengan standar. Berdasarkan hal tersebut peneliti berminat meneliti proses penyusunan yang meliputi perencanaan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta penilaian kinerja.

## BAHAN DAN METODE

Penelitian ini dilaksanakan di RS Stella Maris Makassar, yang dilakukan pada bulan April sampai Mei tahun 2012. Penelitian menggunakan rancangan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif melalui teknik *indepth interview*. Data primer diperoleh melalui wawancara pada pihak yang berhubungan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Data sekunder diperoleh dari rumah sakit yang menyangkut kondisi penelitian dan data-data yang berhubungan dengan masalah yang diteliti dan dokumen meliputi profil RS Stella Maris dan data berupa jumlah sumber daya manusia rumah sakit. Informan kunci dalam penelitian ini adalah kepala bagian SDM yang terlibat langsung dalam proses manajemen SDM RS Stella Maris. Informan lainnya terdiri dari empat orang, yakni diklat, administrasi personalia, pengembangan pelayanan medis, kepala bidang pelayanan medik. Analisis data dimulai dari *coding*, mengedit, mengelompokkan, mereduksi, dan selanjutnya aktivitas penyajian data serta menyimpulkan data.

## HASIL

Sistem perencanaan yang diterapkan oleh RS Stella Maris adalah dibuat rencana strategi dalam renstra tersebut dapat diketahui berapa jumlah pengunjung rumah sakit dan berapa jumlah pendapatan rumah sakit, kemudian rumah sakit melakukan sejenis pertemuan antara bagian SDM dengan seluruh kepala bagian untuk mengambil suatu langkah dalam pencapaian tujuan yang ingin dicapai. Adapun hambatan tentang anggaran yang harus dipersiapkan dalam

perencanaan SDM. Namun, dana tersebut hanya sebagai pendukung peningkatan dalam perencanaan SDM di RS Stella Maris sehingga hambatan dalam perencanaan SDM di RS Stella Maris hanya *job analysis*.

Proses seleksi SDM yang dilakukan oleh RS Stella Maris, yakni pihak rumah sakit menyeleksi mulai dari tahap seleksi administratif atau berkas lamaran yang dimasukkan oleh calon pelamar, kemudian jika telah memenuhi persyaratan dan selanjutnya melangkah pada tahap berikutnya.

Sistem pelatihan dan pengembangan SDM yang dilakukan oleh pihak RS Stella Maris, yaitu setiap tahunnya dilakukan pelatihan yang sesuai dengan renstra rumah sakit untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan tenaga untuk meningkatkan mutu pelayanan rumah sakit. Sistem penilaian di RS Stella Maris dilihat melalui DP3 (Daftar Penilaian Prestasi Pegawai), penilaian melalui kotak saran/kotak keluhan pasien yang dirawat pada RS Stella Maris.

## PEMBAHASAN

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang penting, bahkan dapat dikatakan bahwa manajemen itu pada hakikatnya adalah manajemen sumber daya manusia atau manajemen sumber daya manusia adalah identik dengan manajemen itu sendiri.<sup>6</sup> Sumber daya manusia yang harus dimiliki rumah sakit pada prinsipnya telah diatur melalui akreditasi rumah sakit yakni dalam penentuan jumlah dan spesifikasi tenaga serta fasilitas penunjang layanan yang harus dimiliki oleh sebuah rumah sakit.<sup>7</sup> Sumber daya terstandarisasi seperti SDM, manajemen dan teknologi terstandarisasi merupakan komponen yang sangat diperlukan untuk menghadapi persaingan dan menciptakan rumah sakit yang mempunyai jasa pelayanan kesehatan berkualitas yang merupakan indikator untuk meningkatkan citra rumah sakit dan profitabilitasnya.<sup>8</sup>

Upaya organisasi rumah sakit untuk menciptakan rumah sakit yang mempunyai citra baik (berkualitas) di mata pelanggannya sangat ditentukan oleh kualitas SDM terstandarisasi yang dimilikinya. SDM terstandarisasi berarti tenaga yang ada dalam organisasi telah mempunyai ke-

terampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan bidang tugas yang dikerjakan, dapat dilihat dari tingkat pendidikan maupun pengalaman yang dimiliki SDM yang bersangkutan.

SDM rumah sakit pada dasarnya telah terspesialisasi secara jelas, karena semua tenaga medis seperti perawat, bidan, dokter, dokter spesialis, farmasi dan lain-lain secara khusus telah mempunyai latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas yang mereka kerjakan. Dengan latar belakang pendidikan itulah, SDM di organisasi rumah sakit diharapkan mampu menunjang pelayanan rumah sakit yang berkualitas. Meskipun demikian, karena masalah kesehatan dan teknologi yang digunakan selalu berubah maka upaya peningkatan mutu SDM akan selalu diperbaiki dengan berbagai cara dan strategi baik melalui *pre service education* dan *in service education*. Apalagi di era saat ini yang menuntut keunggulan mutu SDM yang ditandai dengan sinergi antara keleluasaan penguasaan ilmu pengetahuan dan keterampilan memanfaatkan teknologi informasi.<sup>8</sup>

Perencanaan SDM di RS Stella Maris prosesnya, yaitu setiap kepala bagian mengusulkan kebutuhan tenaganya sesuai dengan latar belakang pendidikannya kepada bagian personalia dan akan dibahas dalam program kerja rumah sakit. Perencanaan tersebut dilakukan setiap awal tahun, dan orang yang terlibat dalam proses perencanaan tersebut adalah seluruh kepala bagian dan seluruh wadir, direktur. Dalam perencanaan SDM hambatan yang biasa terjadi di Rumah Sakit Stella Maris, yaitu masalah pengupahan. Sulitnya menentukan berapa dana yang harus disiapkan dalam perencanaan. Dalam perencanaan SDM Rumah Sakit Stella Maris lebih berfokus pada tenaga medis karena tenaga medis merupakan tenaga inti dalam melakukan pelayanan kepada pasien.

Tahap seleksi SDM yang dilakukan di RS Stella Maris melalui tiga tahap, yaitu seleksi administratif (seleksi berkas calon tenaga), tes psikologi tenaga, melakukan tes kemampuan pada bidang masing-masing. Seleksi administratif (seleksi berkas) calon tenaga yang ingin bekerja di Rumah Sakit Stella Maris mengumpulkan surat lamarannya pada bagian personalia Rumah sakit

Stella Maris setelah dilakukan analisis berkas lamaran tersebut sudah memenuhi persyaratan yang telah ditentukan oleh pihak rumah sakit maka calon tenaga tersebut sudah dinyatakan lulus pada tahap seleksi berkas maka akan dilakukan tahap seleksi selanjutnya, yaitu tes psikologi.

Melakukan tes psikologi apabila dalam tahap seleksi berkas/administratif sudah dinyatakan lulus dan akan dilakukan tahap tes psikologi atau tes kejiwaan oleh PT Citra Ratna Nirmala yang akan melakukan tes kejiwaan terhadap calon tenaga yang bekerjasama dengan pihak rumah sakit. Apabila telah dinyatakan lulus dalam tahap tes psikologi maka calon tenaga tersebut akan mengikuti tahap tes kemampuan pada bidangnya.

Apabila telah melalui tahap seleksi psikologi atau kejiwaan dan dinyatakan lulus maka calon tenaga akan dilakukan tes kemampuan pada bidangnya masing masing. Apabila calon tenaga telah dinyatakan lolos pada ketiga tahap seleksi tersebut maka pihak rumah sakit melakukan *training* kepada calon tenaga selama 3 bulan. Selama tiga bulan *training*, tenaga betul-betul dinilai kemampuan dan keterampilannya secara seksama yang dilakukan oleh kepala bidang dan kepala ruangan. Setelah melalui *training* selama 3 bulan tersebut dan menghasilkan nilai kinerja yang telah memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh pihak rumah sakit, maka calon tenaga tersebut diangkat sebagai tenaga tetap.

Sumber daya manusia yang ada di dalam suatu organisasi perlu pengembangan sampai pada taraf tertentu sesuai dengan perkembangan organisasi. Apabila organisasi ingin berkembang maka harus diikuti oleh pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia ini dapat dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan.

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk pengembangan SDM, terutama untuk pengembangan kemampuan intelektual dan kepribadian. Pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga yang digunakan oleh suatu organisasi, sedangkan pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan pekerja yang sudah menduduki suatu jabatan atau tugas tertentu.<sup>9</sup>

Karakteristik kompetensi pengetahuan dan

keterampilan relatif lebih mudah untuk dikembangkan melalui pelatihan dengan cara yang paling efektif untuk menjamin kemampuan pegawai. Kompetensi pengetahuan dan keterampilan mempunyai kecenderungan lebih tampak (*visible*) dan lebih mudah untuk dapat ditingkatkan dibandingkan karakteristik kompetensi lainnya yang berada lebih dalam dan tersembunyi dalam diri seseorang. Karakteristik kompetensi SDM berupa pengetahuan dan keterampilan merupakan kompetensi mendasar yang harus dimiliki SDM untuk menuju ke arah kompetensi yang lebih dalam dan tersembunyi. Artinya para karyawan tidak akan mempunyai konsep diri, motif dan sifat/ciri bawaan untuk menjadi SDM yang berkualitas, jika tidak mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang baik.<sup>8</sup>

Pelatihan dan pengembangan SDM yang dilakukan oleh RS Stella Maris waktu pemberiannya, yaitu setiap tahun diadakan pelatihan yang bertujuan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam meningkatkan mutu pelayanan yang baik. Dalam melakukan pelatihan dan pengembangan SDM yang terlibat dalam pelaksanaan kegiatan, yaitu direktur, wakil direktur, administrasi/keuangan, diklat, kepala bagian pelatihan yang dilakukan yakni pelatihan orientasi pegawai baru yang dilakukan setiap tahunnya, pelatihan pelayanan prima, pelatihan manajemen kepala ruangan dua bulan sekali.

Tahap penilaian kinerja karyawan yang dilakukan oleh RS Stella Maris, yaitu dengan cara mengisi instrumen DP3 dan orang yang terlibat dalam penilaian SDM, yaitu kepala bagian yang menilai stafnya, kepala bidang yang menilai kepala bagian atau kepala ruangan, kepala bidang dinilai oleh wakil direktur. Hasil dari penilaian tersebut didokumentasikan dan diadakan evaluasi untuk mendapatkan solusi dalam meningkatkan kualitas SDM kedepannya. Penilaian kinerja dilakukan setiap tahun. Kendala yang dihadapi, yaitu penilaiannya bersifat subjektif dan variabel penilaiannya dapat dikatakan masih abstrak (sulit untuk diukur).

## KESIMPULAN DAN SARAN

Proses manajemen sumber daya manusia dibidang SDM RS Stella Maris Makassar

menunjukkan bahwa proses perencanaan sumber daya manusia menggunakan metode perhitungan beban kerja yang dilaksanakan setiap tahunnya sehingga dalam perencanaan SDM tidak pernah terjadi kesenjangan dalam pemilihan tenaga. Proses seleksi yang dilakukan RS Stella Maris menggunakan tiga tahap, yakni seleksi administratif (seleksi berkas lamaran), tes psikologi, tes kemampuan berdasarkan bidang masing-masing. Proses pemberian pelatihan internal yang dilakukan setiap tahunnya, pelatihan kesehatan dan keselamatan kerja dilakukan setiap tahun dan pelatihan pelayanan prima dilakukan setiap tahun. Setelah dilakukan pelatihan dan pengembangan pihak rumah sakit memberikan evaluasi terhadap pengetahuan yang diperoleh dari pelatihan tersebut. Proses penilaian kinerja karyawan yang dilakukan dengan menggunakan instrumen DP3 yang diadopsi dari peraturan pemerintah khususnya dalam hal kepegawaian, kendala dalam penilaian kinerja melalui DP3 bersifat subjektif dan variabel yang dinilai dapat dikatakan masih sulit diukur dan dari hasil penilaian tersebut pihak rumah sakit dibandingkan dengan standar penilaian kinerja yang dimiliki oleh pihak rumah sakit.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Subanegara S. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kemampuan Berkomunikasi Kepala Bidang Terhadap Kinerja Pegawai di Rumah Sakit Daerah Sumatra Utaraan [Tesis]. Medan: Universitas Sumatra Utara; 2005.
2. Undang- Undang RI No. 36 Tahun 2009, Tentang Kesehatan. Jakarta, 36 (2009).
3. WHO. Pelatihan Keterampilan Manajemen SPMK. Jakarta; 2003.
4. Raymond A. Noe JRH, Barry Gerhart, Patrick M. Wrigh. Manajemen Sumber Daya Manusia edisi pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu; 2006.
5. Permenkes No.340/MENKES/PER/III/2010, Tentang Klasifikasi Rumah Sakit. Jakarta: Kementerian Kesehatan RI
6. Zainun B. Manajemen sumber daya manusia Indonesia: Toko Gunung Agung; 2001.
7. Soepojo P, Koentjoro T, Utarini A. Benchmarking Sistem Akreditasi Rumah Sakit di Indonesia dan Australia (Benchmarking of Hospital Accreditation System in Indonesia and Australia) Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan. 2002;5.
8. Hafizurrachman. Sumber Daya Manusia Rumah Sakit di Q-Hospital. Journal of the Indonesian Medical Association. 2009.
9. Notoatmodjo S. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Rineka Cipta; 1992.